

УДК 339.56:631.11:663.25(477.73)

**В.О. ВАСИЛЕНКО, О.С. ЛОКТИОНОВА****ІНОВАЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто взаємозв'язок інноваційної діяльності і стратегічного управління. Подано характеристику інноваційної складової стратегічного управління підприємства. Зауважено, що відсутність довгострокових стратегій розвитку підприємства стало причиною неналежної політики у сфері збуту продукції на зовнішніх ринках, та налагоджуванням взаємовигідних зв'язків з постачальниками сировини. Досліджено інноваційну активність підприємств України. На основі проведеного аналізу визначено напрямки активізації інноваційного розвитку вітчизняних підприємств цукрової галузі в контексті розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Для підприємств цукрової галузі найбільш оптимальною серед зазначених напрямів інноваційного розвитку є стратегія швидкого виходу на ринок. Підприємство, яке базує стратегічні рішення на інноваціях, змушене удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т. п., тобто зростає потенціал інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано підхід до оцінки рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності у стратегічному управлінні ЗЕД. Підхід базується на необхідності впровадження інновацій та здійснення інноваційної діяльності для підвищення конкурентоздатності підприємств України. Подальшого дослідження потребують питання безпосереднього впровадження відповідних змін для успішності інновацій, а також їх фінансового забезпечення та економічного оцінювання в розрізі ефективності ЗЕД підприємства.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність, інновації, стратегічне управління, цукрова галузь, управління підприємством, зовнішньоекономічна діяльність

**В. А. ВАСИЛЕНКО, А. С. ЛОКТИОНОВА****ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассмотрена взаимосвязь инновационной деятельности и стратегического управления. Дана характеристика инновационной составляющей стратегического управления предприятия. Замечено, что отсутствие долгосрочных стратегий развития предприятия стало причиной ненадлежащего политики в сфере сбыта продукции на внешних рынках, и наладкой взаимовыгодных связей с поставщиками сырья. Исследована инновационную активность предприятий Украины. На основе проведенного анализа определены направления активизации инновационного развития отечественных предприятий сахарной отрасли в контексте развития стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия. Для предприятий сахарной отрасли наиболее оптимальной среди указанных направлений инновационного развития является стратегия быстрого выхода на рынок. Предприятие, основывает стратегические решения на инновациях, вынуждено совершенствовать свою производственную базу, систему материально-технического обеспечения, оптимизировать структуру сбытовой сети и систему товародвижения, адаптируя их к изменениям ситуации на рынке. Одновременно с этим происходит перестройка организационных структур управления, приобретают опыт его рабочие, специалисты и руководители, налаживается система связей с экономическими контрагентами, создается и укрепляется имидж и т. п., То есть растет потенциал инновационного развития предприятия. Предложен подход к оценке уровня готовности предприятия к осуществлению инновационной деятельности в стратегическом управлении ВЭД. Подход базируется на необходимости внедрения инноваций и осуществления инновационной деятельности для повышения конкурентоспособности предприятий Украины. Дальнейшего исследования требуют вопросы непосредственного внедрения соответствующих изменений для успешности инноваций, а также их финансового обеспечения и экономической оценки в разрезе эффективности ВЭД предприятия.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, инновации, стратегическое управление, сахарная отрасль, управление предприятием, внешнеэкономическая деятельность

**V. VASYLENKO, O. LOKTIONOVA****INNOVATION COMPLEX OF STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN-ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

The relationship of innovation activity and strategic management is considered. The characteristic of the innovative component of the strategic management of the enterprise is given. It was noted that the absence of long-term development strategies of the enterprise has resulted in inappropriate policies in the field of product sales on foreign markets, and the establishment of mutually beneficial relations with suppliers of raw materials. Innovative activity of Ukrainian enterprises is researched. On the basis of the analysis, the directions of activation of innovative development of domestic enterprises of the sugar industry in the context of development of strategic management of foreign economic activity of the enterprise are determined. For enterprises of the sugar industry, the most optimal among these directions of innovation development is a strategy of rapid entry into the market. The enterprise, which is based on strategic decisions on innovations, is forced to improve its production base, logistics system, optimize the structure of the distribution network and the system of goods movement, adapting them to changes in the market situation. At the same time, there is a restructuring of the organizational structures of management, gaining experience of its workers, specialists and executives, establishing a system of relations with economic contractors, creates and strengthens the image, etc., that is, the potential of innovative development of the enterprise increases. The approach to assessing the level of readiness of an enterprise for carrying out innovative activity in the strategic management of foreign economic activity is proposed. The approach is based on the need for innovation and innovation to enhance the competitiveness of Ukrainian enterprises. Further research requires the direct introduction of appropriate changes for the success of innovations, as well as their financial support and economic evaluation in terms of the effectiveness of the foreign economic activity of the enterprise.

**Key words:** innovation activity, innovation, strategic management, sugar industry, enterprise management, foreign economic activity

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах поглиблення міжнародного поділу праці стратегічне управління виступає інструментом ефективного розвитку вітчизняних підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності. Одним з завдань стратегічного управління є вирішення проблем інноваційної діяльності. Результатом зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення ефективності функціонування підприємства, що проявляється у збільшенні обсягів продажів на основі окупності витрат і можливості отримання прибутку.

Одна з характерних особливостей функціонування організацій в сучасних умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності – це перманентні структурні та функціональні зміни на базі інновацій. Кожній організації доводиться впроваджувати інновації, долати труднощі, що виникають при цьому, відновлювати рівновагу, що порушується внаслідок дії чинників зовнішнього середовища. Наслідки здійснюваних в організації змін виявляються різними. В одних організаціях вони сприяють успішному розвитку, в інших – фінансовому

оздоровленню та зміцненню позицій на ринку, в третіх – росту витрат та поглибленню кризи в організації. Це обумовлено тим, що управлінські інновації носять об'єктний характер для кожного суб'єкта господарювання, особливо учасника зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У розвиток теорії контролю інноваційної діяльності внесли свій вклад багато вітчизняних і зарубіжних авторів, в їх числі Рудьман Я. В. [1], Мочерний С.В. [2], Гапоненко А.А. [3], Панкрухин А.П. [3], Довбня С.Б. [4], Бабанова Ю.В. [5], Воронкова А.Э. [6] та інші.. Однак, в найбільш закінченому вигляді, на наш погляд, підходи до визначення фінансово-господарського контролю сформувалися в 70–80-х роках двадцятого століття в працях Кургиняна С.В. [7] Інноваційне управління на підприємствах є предметом наукових досліджень зарубіжних вчених, таких як Коробейников О.П. [8], та інші. Вагомий внесок у розвиток загальнотеоретичних питань управління інноваційними перетвореннями належить вітчизняним вченим, таким як Ю. Бажал, Кондратов О.М. [9], Воронкова А.Е [6], Телетов О. С. [11] та інші. Ними глибоко розкрито методологічні та теоретико-методичні основи інноваційної складової у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємством, а також підходи до управління інноваціями на підприємствах та установах на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Проте ними недостатньо розкрито роль та завдання ЗЕД підприємства при вирішенні завдань стратегічного управління інноваційною діяльністю.

**Мета роботи.** Одним із стратегічних напрямків, а також чинником ефективного розвитку підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. З її розширенням та активізацією постає завдання побудови ефективної системи управління ЗЕД на підприємстві на основі використання ефективних інноваційних підходів в управлінні. Таким чином, мета дослідження є обґрунтування доцільності формування ефективної системи інновацій для суб'єктів зовнішньоекономічної

діяльності як передумови інноваційного розвитку підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств відбувався в складних умовах: втрати ринків збуту, відсутності власних кваліфікованих фахівців, низької конкурентоспроможності продукції, інших. Складність ситуації полягає в тому, що для багатьох підприємств цілі щодо пошуку нових перспективних ринків збуту, активізації співробітництва зі світовими галузевими лідерами, формування обсягу інвестицій для активної експортної експансії не розглядались та не мали необхідного ресурсного забезпечення. За таких умов для забезпечення системності зовнішньоекономічної діяльності та, перш за все, її стратегічної орієнтації необхідно розробити комплекс заходів та етапів управління даною сферою. Для імплементації стратегічного управління в сферу управління ЗЕД використаємо основні підходи, представлені у роботах видатних вчених [5-11], . Доцільними у застосуванні в стратегічному управлінні інноваційним розвитком є системний та комплексний підходи. При використанні системного підходу, крім напрямів інноваційного розвитку, слід враховувати залежність стратегії від життєвого циклу підприємства. Логічніше визначити напрями інноваційного розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів, оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від процесів капіталізації – ефективного їх використання, перетворення на складові інтелектуального капіталу й отримання від цього процесу прибутку, а також комерціалізації – процесу перетворення ідей на продукти інтелектуальної діяльності: інтелектуальні продукти, інтелектуальні активи та інновації, частину з яких підприємство може реалізувати [16]. Виходячи з цього можна визначити критерієм ефективності стратегічного управління інноваційним розвитком прибутковість від реалізації ідей, інноваційних проєктів, їх впливу на прибутковість підприємства в цілому. При використанні комплексного підходу, можна визначити інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства, орієнтовану на визначення та досягнення перспективних цілей, безпосередньо через комплекс інноваційних заходів, спрямованих на довгострокову перспективу. Тобто, притримуючись логіки загального стратегічного управління, інноваційна стратегія значно розширює, поглиблює та уточнює загальну стратегію розвитку підприємства [17]. У свою чергу інноваційні зміни набувають впорядкованості і системності, а реалізовані інноваційні проєкти забезпечують вищий рівень конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є основною

передумовою їх виживання, динамічного зростання та виходу на міжнародні ринки у глобальному конкурентному середовищі, про що свідчать світові економічні тренди. Відповідно до значення глобального індексу інновацій Україна в 2017 році займає 50 місце з 127 країн світу, що є кращим результатом за останні роки (у 2016 р. – 56 місце, у 2015 р. – 64 місце, у 2014 р. – 63 місце) [18]. За даними Державної служби України у 2016 році частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, залишається дуже незначною – 18,9% (збільшення з попереднім роком становило 1,54%), але загальна сума витрат на інновації зросла на 68,17% та становила 23229,5 млн грн. Пріоритетним напрямком інноваційних витрат залишається придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 85,36%, частка досліджень та розробок складає 10,58%, придбання інших зовнішніх знань – 0,28%, а інших витрат – 3,78% [20]. Питома вага загального обсягу витрат на фінансування інноваційної діяльності у ВВП становила 0,97% (для порівняння у 2015 р. – 0,69%) Практично єдиним джерелом фінансування інноваційної діяльності в Україні остаються власні кошти, питома вага яких зменшилася у порівнянні з попереднім роком на 2,35% в загальному обсязі всіх джерел і склала 94,86%, частка фінансування за рахунок державного бюджету збільшилася до 0,77% (зростання на 0,37%). Практично нульова вага фінансування інноваційної діяльності за рахунок іноземних інвестицій (у 2015 р. – 0,4%) ще більше зменшилась як в абсолютному, так і відносному визначенні та склала у 2016 році тільки 0,1% (23,4 млн грн), відповідно, частка інших джерел фінансування становила 4,27% (у 2015 р. – 1,99%) [19].

Інноваційні тенденції у стратегічному управлінні також можна побачити і у цукровій галузі, на прикладі ВАТ «Новоіванівський цукровий завод». На заводі впроваджено багато заходів з технічного оновлення підприємства: встановлено схему для відведення пульпи, заміна підігрівачів соку перед випарюванням на швидкісні, проведена реконструкція сокоочисного відділення, автоматизовано станції дефекосатурації, випарювання, центрифугування, впроваджено станцію глибокого віджиму жому, модернізована система охолодження утфелю третього продукту, аспіраційна система в сушильному відділенні. До сильних сторін виробництва можна також віднести наявність ефективної станції очищення соків, що дає можливість коригувати технологічний режим в залежності від якості перероблюваної сировини, отримувати продукти високої якості і готову продукцію, яка має сертифікат відповідності Держстандарту України і гігієнічний сертифікат (хоча цукор не відноситься до категорії продуктів обов'язкової сертифікації). Наявність колективу висококласних досвідчених спеціалістів теж є запорукою успішної діяльності підприємства. Все це дає можливість отримувати техніко-виробничі показники вищі за середні по галузі. Але підприємство має не належний рівень енергетичного і технологічного обладнання. Деякі схеми технологічного процесу морально та фізично застаріли (станція фільтрації, отримання бурякової стружки), особливо нагально стоїть потреба модернізації теплової схеми заводу (подорожчання природного газу та завдання по скороченню обсягів його споживання є для

підприємства дуже актуальними). Частина обладнання застаріле і має великий ступінь фізичного зносу (дифузійна установка, станція центрифугування, насосний парк). Велике споживання теплової, електричної енергії, води негативно впливає на загальну економічну ефективність виробництва.

Максимальне завантаження виробничих потужностей дає змогу отримувати високі технологічні показники переробки сировини завдяки ритмічній роботі обладнання, а також можливість економії допоміжних матеріалів, електроенергії та витрат робочої сили. Наявність систем автоматизації основних станцій виробничого процесу дає змогу досконаліше виконувати технологічний режим, зводячи до мінімуму вплив людського фактору на технологічні процеси. Схематичний процес планування і забезпечення рівня якості в ринкових умовах може бути представлений так: виявлення потреб – визначення головних характеристик продуктів, що визначають їх якість або ступінь задоволення потреб, – визначення бажаних параметрів – виявлення шляхів досягнення цих характеристик і параметрів. Головні учасники процесу планування якості на перших його етапах – споживачі і служба маркетингу. Процес планування якості носить безперервний характер, оскільки постійне оновлення і покращення продукції – обов'язкова умова успіху виробника на ринку.

За виробничим потенціалом Україна відноситься до числа найбільших світових виробників цукру і за сприятливих умов здатна виробляти його понад 5 млн. тонн, з них 3 млн. тонн становить експортний потенціал (донедавна український цукор становив 12% світового виробництва). У свій час бурякоцукрова галузь була однією з основних бюджетоформуючих і стратегічних галузей економіки і займала в структурі промисловості держави до 13%.

Ще 10 років назад цукрова галузь налічувала 192 заводи, які діяли як окремі суб'єкти господарської діяльності. В 2017 році було пропущено 70 заводів. За останні роки сформувалась група інвесторів, за участю яких в минулому сезоні з цукрових буряків було вироблено близько 45% цукру. Це такі компанії як «Українська продовольча компанія» (УПК), «Astarta Holding N. V.», ВАТ «Цукровий союз Укррос», ЗАТ «Західна компанія «Дакор», «Чорноморська цукрова компанія», «Укрпромінвест». Іншу частку ринку займають в основному заводи, не інтегровані в компанії.

Один з лідерів цукрового ринку «Українська продовольча компанія» (УПК) починає свій вихід з цукрового ринку [15]. Ринок цукрових буряків в Україні відзначається своєю нестабільністю і залежить від рівня закупівельних цін на цукрові буряки та відсутності цін рівноваги на інші сільськогосподарські культури. Сьогодні

виращування цукрових буряків стало найменш прибутковим серед сільськогосподарських рослин, малорентабельним. Тому й не дивно, що селяни надають перевагу рапсу, соняшнику, сої, кукурудзі, рівень рентабельності яких значно перевищує рівень рентабельності виробництва цукрових буряків. Затрати на виробництво і прибуток від виращування сільськогосподарських рослин в 2017 році (дані представлений згідно з даними ННЦ «Інституту аграрної економіки» УААН) представлені на рис. 1.

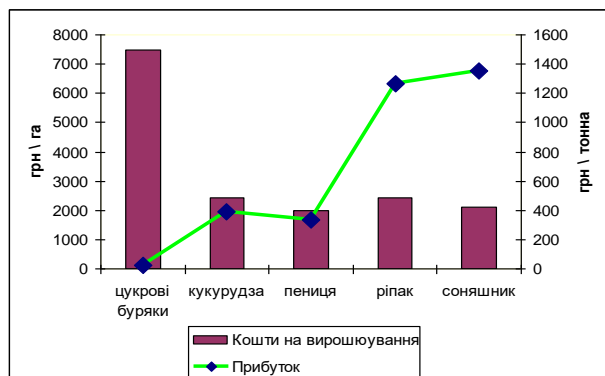


Рис. 1 Витрати на виробництво і прибуток від вирощування сільськогосподарських рослин в 2017 р.

Досвід найкращих підприємств переконливо свідчить, що досягнення низької собівартості білого цукру можливе за рахунок зниження виробничих витрат по всьому циклу вирощування цукрових буряків, включаючи освоєння схеми вирощування власної цукрової сировини, та за

Цукрове виробництво є найбільш енергоємним серед підприємств харчової промисловості і економічність роботи на даний момент полягає в зниженні обсягів спожитого палива. При зниженні собівартості продукції можливо оптимізувати цінову політику підприємства, зважаючи на вимоги ринку. Основну суперечність конкурентоспроможності можна сформулювати як суперечність між інтересами виробника і споживача, яка насправді піддається коректуванню в процесі реалізації ринкових стосунків споживача і виробника, в результаті якої, продаж даного товару стає ефективним як для виробника, так і для споживача. Здійснення вказаного коректування можливе тільки за умови рішення ряду проблем, обумовлених даною суперечністю. По-перше, оптимізації рівня ціни товару, прийнятного для всіх учасників процесу виробництва і реалізації продукції. По-друге, випуску продукції, що задовольняє новітні вимоги науково-технічного прогресу та потреби споживачів. По-третє, створення інфраструктури, необхідної для задоволення потреб покупця.

Тож стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з елементами інновацій повинно складатися з наступних етапів (рис. 2).

Представлені на рисунку етапи визначають готовність підприємств цукрового виробництва до здійснення інноваційної діяльності у стратегічному управлінні ЗЕД, яка забезпечить

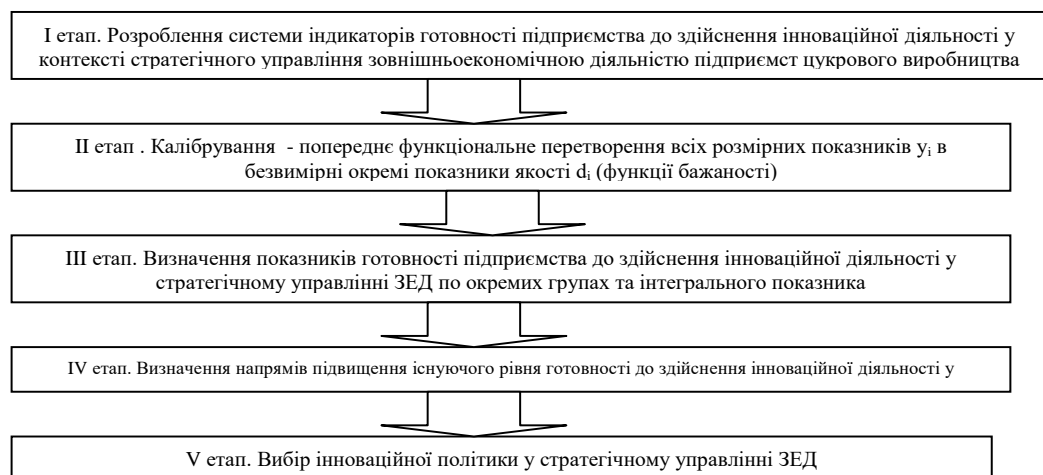


Рис. 2 Етапи оцінки рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності у стратегічному управлінні ЗЕД

рахунок підвищення продуктивності, економічності і якості роботи переробки. Очевидно, що реконструкцію і модернізацію слід здійснити перш за все на тих ділянках технологічного процесу переробки цукрових буряків і наступних супутніх продуктів (сік, сироп, цукор), де можна чекати принципово позитивного впливу на споживання теплової і електричної енергії. Одночасно досягається важливе підвищення якості як проміжних продуктів, так і кінцевого, а також підвищення економічних параметрів їх виробництва.

кількість інноваційних заходів для забезпечення конкурентоздатної продукції на зовнішніх ринках.

Для підприємств цукрової галузі найбільш оптимальною серед зазначених напрямів інноваційного розвитку є стратегія швидкого виходу на ринок. Підприємство, яке базує стратегічні рішення на інноваціях, змушене удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і

систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т. п., тобто зростає потенціал інноваційного розвитку підприємства [14]. На цій основі розширюються адаптаційні можливості підприємства до змін ринкового середовища. А це надає змогу реалізувати нові ринкові умови проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для підприємства цукрової галузі були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація підвищує потенціал підприємства-інноватора (хоча, звичайно, є певна межа розвитку, зокрема, за масштабами діяльності).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, для формування ефективної системи управління ЗЕД на основі впровадження інновацій необхідними є:

1. Організація управління ЗЕД як інтегрованої частини загальної системи управління підприємством, що впливає на всі сфери діяльності підприємства та його подальший розвиток;

2. Застосування процесного управління та функціонально-вартісного аналізу процесів, які несуть в собі нову ідеологію, орієнтовану на цілі, дозволяють скоротити вартісні та часові витрати процесів підприємства;

3. Впровадження управлінських інновацій в ЗЕД підприємства повинно відбуватися еволюційним, а не революційним шляхом з врахуванням опору змінам.

Подальшого дослідження потребують питання безпосереднього впровадження відповідних змін для успішності інновацій, а також їх фінансового забезпечення та економічного оцінювання в розрізі ефективності ЗЕД підприємства.

Досвід найкращих підприємств переконливо свідчить, що досягнення низької собівартості білого цукру можливе за рахунок зниження виробничих витрат по всьому циклу вирощування цукрових буряків, включаючи освоєння схеми вирощування власної цукрової сировини, та за рахунок підвищення продуктивності, економічності і якості роботи переробки.

Очевидно, що реконструкцію і модернізацію слід здійснити перш за все на тих ділянках технологічного процесу переробки цукрових буряків і наступних супутніх продуктів (сік, сироп, цукор), де можна чекати принципово позитивного впливу на споживання теплової і електричної енергії. Одночасно досягається важливе підвищення якості як проміжних продуктів, так і кінцевого, а також підвищення економічних параметрів їх виробництва.

Цукрове виробництво є найбільш енергоємним серед підприємств харчової промисловості і економічність роботи на даний момент полягає в зниженні обсягів спожитого палива. При зниженні собівартості продукції можливо оптимізувати цінову політику підприємства, зважаючи на вимоги ринку. Основну суперечність конкурентоспроможності можна сформулювати як суперечність між інтересами виробника і споживача, яка насправді піддається коректуванню в процесі реалізації ринкових стосунків споживача і виробника, в результаті якої, продаж даного товару стає ефективним як для

виробника, так і для споживача. Здійснення вказаного коректування можливе тільки за умови рішення ряду проблем, обумовлених даною суперечністю. По-перше, оптимізації рівня ціни товару, прийнятного для всіх учасників процесу виробництва і реалізації продукції. По-друге, випуску продукції, що задовольняє новітні вимоги науково-технічного прогресу та потреби споживачів. По-третє, створення інфраструктури, необхідної для задоволення потреб покупця.

#### Список літератури

- 1 Рудьман Я. В. *Эффективность управления предприятием [Электронный ресурс]*. – Режим доступа : <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
- 2 *Економічна енциклопедія в 3 т.* / [ред. С.В. Мочерний]. – К.: Вид центр «Академія». – 2012. – 959 с
- 3 Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. *Стратегическое управление [Текст]* / А.А. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2014. – 472 с.
- 4 Довбня С.Б. *Інноваційний менеджмент – визначальний чинник стійкого розвитку сучасного підприємства* / С.Б. Довбня, В.О. Пономаренко, Н.М. Рогуля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/nt/1139/1/75.pdf>
- 5 Бабанова Ю.В. *Методология оценки уровня инновационного развития предприятия* / Ю.В. Бабанова, В.М. Орлов // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2013. – №4. – С. 4–10.
- 6 Воронкова А.Э. *Стратегические управление конкурентоспособным потенциалом [Текст]: монография* / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ, 2010. – 315с
- 7 Кургинян С. *Российско-украинские отношения – от ситуативной прагматики к полноценной стратегии. [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&theme=12&auth=&id=2316>
- 8 Коробейников О.П. *Интеграция стратегического и инновационного менеджмента* / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2011. – № 4. – С. 14–19.
- 9 Кондратов О.М. *Інноваційна діяльність – необхідна складова прискореного розвитку промислового виробництва [Текст]* / О.М. Кондратов. – К.: Науковий світ, 2002.– 33с.
- 10 *Як впровадити інновації на ринку* / Говінарджан В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/interview/int242.html>.
- 11 Телетов О. С. *Інновації та розвиток людства: історія та сучасність [Текст]* / О.С. Телетов // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 4. – С. 176–184.
- 12 Горемыкин В.А., Богомолов О.А. *Экономическая стратегия пред- приятия [Текст]: учебник* / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М. : "Филин", Рилант, 2001. – 506 с..
- 13 *Collins Cobuild English Language dictionary* / London. 1987 [Текст]. – Р. 1703.
- 14 *Oxford University Press / Oxford, 1989* [Текст]. – Р. 1579.
- 15 Черемисова Т. *Інноваційні процеси на промислових підприємствах [Текст]* / Т.Черемисова // *Банківська справа*. - 2013. - № 1. - С. 42–46.
- 16 *Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 17 *The Global Competitiveness Report [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)
- 18 *Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2010–2012 рр.* / Експрес-випуск Державної служби статистики України від 03.10.2013 р. – № 05.3-11/69.
- 19 Касич А.О. *Втілення концепцій стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств* / Касич А.О. // *Бізнес - Інформ*. – 2014. – № 11. – С. 290 – 294.

- 20 Стратегія національної безпеки України «Україна у світі, що змінюється» затверджена Указом Президента України № 389/2012 від 08.06.2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/project-Litvinenko-dcd38.pdf>;

## References (transliterated)

- 1 Rud'man Ja. V. Jefferktivnost' upravlenija predprijatijem [Elektronnyj resurs]. [Efficiency of enterprise management [Electronic resource].] – Rezhim dostupa : <http://conference.be5.biz/r2013/4466.htm>
- 2 Ekonomichna enciklopedija v 3 t. [Economic Encyclopedia in 3 tons.] / [red. S.V. Mochemij]. – K.: Vid centr «Akademija». – 2012. – 959 p
- 3 Gaponenko A.A., Pankruhin A.P. Strategicheskoe upravlenie [Tekst] [Strategic Management [Text]] – M.: Omega-L, 2014. – 472 p.
- 4 Dovbnja S.B. Innovacijnij menedzhment – viznachal'nij chinnik stijkogo rozvitku suchasnogo pidpriemstva [Innovative management is a determining factor in the sustainable development of a modern enterprise] [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/itstream/nt/1139/1/75.pdf>
- 5 Babanova Ju.V. Metodologija ocenki urovnja innovacionnogo razvitija predprijatija [Methodology for assessing the level of innovative development of the enterprise] Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad.]. – 2013. – no4. – pp. 4–10.
- 6 Voronkova A.Je. Strategicheskije upravlenie konkurentosposobnym potencialom [Tekst]: monografija [Strategic Management of Competitive Potential [Text]: Monograph] – Lugansk: VNU, 2010. – 315p
- 7 Kurginjan S. Rossijsko-ukrainskie otnoshenija – ot situativnoj pragmatiki k polnocennoj strategii. [Elektronnij resurs]. [Russian-Ukrainian relations - from situational pragmatics to a full-fledged strategy. [Electronic resource].] – Rezhim dostupu: <http://kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&theme=12&auth=&id=2316>
- 8 Korobejnikov O.P. Integracija strategicheskogo i innovacionnogo menedzhmenta [Integration of strategic and innovative management] Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad.]. – 2011. – no 4. – pp. 14–19.
- 9 Kondratov O.M. Innovacijna dijial'nist' – neobhidna skladova priskorenogo rozvitku promislovogo virobnictva [Tekst] [Innovative activity - a necessary component of accelerated development of industrial production [Text]]. – Kiev: Naukovij svit, 2002. – 33p.
- 10 Jak vprovaditi innovacii na rinku / Govinardzhan V. [Elektronnij resurs] [How to innovate on the market] – Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/interview/int242.html>.
- 11 Teletov O. S. Innovacii ta rozvitok ljudstva: istorija ta suchasnist' [Tekst] [Innovation and development of mankind: history and the present [Text] Marketing i menedzhment innovacij. – 2011. – no 4. – pp. 176-184.
- 12 Goremykin V.A., Bogomolov O.A. Jekonomicheskaja strategija pred- prijatija [Tekst]: uchebnik [Economic strategy of the company [Text]: textbook]. – Moskov. : "Filin", Rilant, 2001. – 506 p..
- 13 Collins Cobuild English Language dictionary / London. 1987 [Tekst]. – P. 1703.
- 14 Oxford University Press / Oxford, 1989 [Tekst]. – P. 1579.
- 15 Cheremisova T. Innovacijni procesi na promislovih pidpriemstvah [Tekst] [Innovation processes at industrial enterprises [Text]] Bankivs'ka sprava [Banking.]. – 2013. – no 1. – pp. 42-46.
- 16 Oficijnij sajт Derzhavnogo komitetu statistiki Ukraїni. [Elektronnij resurs]. [Official site of the state statistics committee of ukraine. [electronic resource].] – Rezhim dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 17 The Global Competitiveness Report [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)
- 18 Obstezhennja innovacijnoi dijial'nosti v ekonomici Ukraїni za period 2010–2012 rr. [Investigation of innovation activity in the Ukrainian economy for the period 2010-2012.] / Ekspres-vipusk Derzhavnoi sluzhbi statistiki Ukraїni vid 03.10.2013 r. [Express-release of the State Statistics Service of Ukraine dated October 3, 2013] – no 05.3-11/69.
- 19 Kasich A.O. Vtilennja koncepcii strategichnogo upravlinnja v praktiku vitchiznjanij pidpriemstv [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises] .Biznes – Inform [Business - Inform.]. – 2014. – No 11. – pp. 290 – 294.
- 20 Strategija nacional'noi bezpeki Ukraїni «Ukraїna u sviti, shho zminjuet'sja» zatverdzena Ukazom Prezidenta Ukraїni № 389/2012 vid 08.06.2012. [Elektronnij resurs]. [The national security strategy of ukraine "ukraine in a changing world" was approved by the decree of the president of ukraine no. 389/2012 dated 08.06.2012.] – Rezhim dostupu: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/project-Litvinenko-dcd38.pdf>

Надійшла(received) 17.10.2018

## Відомості про авторів /Сведенияобавторах / AbouttheAuthors

**Василенко Вікторія Олександрівна (Василенко Виктория Александровна, Vasylenko Viktoriia O.)** – магістр кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, Навчально наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ «ХПІ», e-mail: [vasylenko1996@i.ua](mailto:vasylenko1996@i.ua)

**Локтіонова Олександра Серафимівна (Локтионова Александра Серафимовна, Loktionova Oleksandra)** - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр; e-mail: [loksash@gmail.com](mailto:loksash@gmail.com)